



Foto: Erasim

Autorin  
**Elisabeth Erasim**  
 Change Management Expertin;  
 Mitautorin der Studie  
 „Was führt in (die) Zukunft?“



Foto: A. Chibazan

Autorin  
**Franziska Fink**  
 Senior Consultant,  
 Beratergruppe Neuwaldegg

# Was führt in (die) Zukunft?

## Mitarbeiter in Zeiten steigender Anforderungen führen, fordern und fördern

Wie gehen Organisationen mit Berufsanfängern um, die keine Lust auf traditionelle Karrierewege haben und deren Leitwerte Sinn, Entwicklung und soziale Netzwerke sind? Die [Beratergruppe Neuwaldegg](#) untersuchte 30 renommierte Unternehmen im deutschsprachigen Raum, darunter Konzerne, KMU, Start-ups und Social Profits, um herauszufinden, welche Strategien Organisationen entwickelt haben, mit diesen Anforderungen umzugehen.

„Vor zehn Jahren haben uns die Bewerber gefragt: Was verdiene ich? Wie sind die Arbeitszeiten? Habe ich Urlaubsanspruch? Heute interessiert sie als Erstes: Wie ist Ihre Führungskultur? Wie kann ich mich weiterentwickeln? Was ist Ihre CSR-Strategie?“ Der Personalchef einer großen Bank wundert sich über den Nachwuchs – die viel zitierte Generation Y, jene, die zwischen 1979 und 1995 geboren sind und jetzt den Arbeitsmarkt erobern.

„Die sind anders“, da sind sich Geschäftsführer und HR-Verantwortliche einig. Gut ausgebildet, aufgewachsen in einem relativ stabilen Umfeld mit einer Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten – die Generation Y (auch „Millenials“ genannt). Kaum eine Woche vergeht ohne eine neue Publikation über diese Generation. Doch was ist wirklich dran? Wie reagieren die Organisationen auf die junge Zielgruppe? Und vor allem: Wie müssen

sich Organisationen zukünftig aufstellen, um ihr gerecht zu werden?

### Volatile Märkte und neue Welt der Arbeit

Der Kontext von Organisationen und Führung verändert sich. Davon sind die befragten Top-Manager und Top-Managerinnen zunehmend überzeugt. Zum einen bleiben die Zeiten nachhaltig volatil. Überraschende und nicht vorhersehbare Ereignisse häufen sich, sodass die Ausnahme längst zum Normalfall geworden ist. Zum anderen hat die neue Welt des Arbeitens Einzug gehalten, mobiles Arbeiten und Erreichbarkeit rund um die Uhr sowie Vernetzung in alle Teile des Erdballs sind normal. Gleichzeitig werden bestehende Bilder idealtypischer Karrieren zunehmend hinterfragt, gut ausgebildete Arbeitskräfte sind stark umkämpft. Dabei treffen die Vorstellungen und Bedürfnisse der nachkommenden Generation auf eine Welt, die noch

anders tickt, sich der Veränderungsnotwendigkeit aber sehr wohl bewusst ist.

„Sie wollen viel mehr mitreden als die Älteren. Sie fordern Transparenz und Mitgestaltung.“ „Eine Bungee-Jumping-Generation – die dulden keinen Bedürfnisaufschub, wollen sofort Verantwortung und als vollwertig integriert werden, nächste Karriereschritte aufgezeigt bekommen.“ „Die lassen sich nicht mehr alles gefallen.“ So beschreiben die interviewten Geschäftsführer und Personalmanager renommierter österreichischer und deutscher Organisationen die Besonderheiten der nachkommenden Generation.

### Von der Abhängigkeit zur Anspruchshaltung

„Wir müssen uns viel mehr Gedanken über Employer-Branding machen, weil alle nach dem besten Angebot suchen“, so die Direktorin eines deutschen Versandhandelskon-



zerns. Die Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen sind wählerisch. Sie suchen einen Job, der Sinn schafft, in einer Firma, mit der sie sich identifizieren können, adäquate Sozialleistungen, Work-Life-Balance, Homeoffice und Kinderbetreuung. Wer ist der attraktivste Arbeitgeber? Wie beim Balztanz bemühen sich die Unternehmen um Zertifikate und Preise, die junge Menschen anlocken sollen. Initiativen wie „Great Place to Work“, oder die Plakette des Ministeriums „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ sind die neuen „Waffen“ im War for Talents.

Einige Unternehmen – vor allem Start-ups, Klein- und Mittelbetriebe – haben sich bereits auf diesen neuen Kontext eingestellt und fühlen sich gut für die Zukunft gerüstet. Andere Organisationen wiederum geben an, dass „Führung der Zukunft“ bei ihnen ein „Schönwetterthema“ ist und damit in Zeiten hoher Komplexität, steigenden Kostendrucks

und vielfältiger Anforderungen an Organisation und Führung oftmals im Tagesgeschäft untergeht. Letzteres lässt sich insbesondere in großen (Traditions-)Unternehmen beobachten, die durch ihre Reputation und ein vielfältiges Angebot an internen Entwicklungsmöglichkeiten bei Bewerberinnen und Bewerbern entsprechend begehrt sind und daher geringeren Handlungsdruck verspüren.

Die Mehrzahl der befragten Organisationen im deutschsprachigen Raum tickt nach wie vor in der tradierten Führungslogik. Doch auch große Traditionsunternehmen bemerken einen Wandel in den eigenen Reihen. So berichtet beispielsweise der Personalentwickler eines Konzerns: „Die Jungen sind viel selbstbewusster, nach dem Motto Trial and Error gehen sie die Dinge einfach an. Wo man früher sehr vorsichtig war, probiert man es heute einfach. Die haben einen ganz anderen Drive.“

### Flexibilität gefragt

„Die Flexibilität der Leute wird größer, ihre Wechselbereitschaft und -häufigkeit steigt. In Zukunft werden aus vielen Angestellten Freelancer, die ihre Arbeitskraft für verschiedene Projekte an verschiedene Firmen verkaufen“, so ein interviewter Geschäftsführer.

Die jungen Mitarbeiter wollen freie Zeiteinteilung und mobile Geräte, um auch von zu Hause oder im Café zu arbeiten. Damit treffen sie nicht immer auf offene Ohren. Wenngleich die meisten der befragten Organisationen zeitliche Flexibilität ihrer Mitarbeiter befürworten, gleicht Arbeiten im Café oder von Zuhause oftmals noch einem Tabubruch – insbesondere in größeren Organisationen. Ein internationaler Kaffeehersteller hat den Spieß umgedreht, vorsorglich alle Mitarbeiter mit Laptop ausgestattet und die Führungskräfte verpflichtet, dass jede ihrer

ausgeschriebenen Stellen auch in Homeoffice oder Teilzeit funktionieren muss. Die Generation ist mit modernen Medien- und Kommunikationsmitteln aufgewachsen. Ihre älteren Kollegen haben oft keine Chance, da mitzuhalten. Das Prinzip „die Alten wissen mehr als die Jungen“ kehrt sich um. Firmen sind gefordert, die Kompetenz der Jungen zu nutzen und mit der fachlichen Erfahrung der Alten zusammenzubringen.

„40 Stunden pro Woche war früher, die Leute wollen einfach mehr Freizeit, auch wenn sie keine Kinder haben“, sagt der Geschäftsführer einer Non-Profit-Organisation. Manche wollen gleich in Teilzeit einsteigen und nebenher selbstständig eine Idee in die Welt bringen. Andere verhandeln schon mit dem Einstiegsvertrag jedes Jahr zwei Monate Auszeit. Die Angestellten der Zukunft wollen unabhängiger sein. Eine Aussicht auf Festanstellung, die ihre Eltern noch angetrieben hat, scheint sie weniger zu locken. Die eigene Vita wird als Mosaik gedacht: Auslandserfahrungen, sich beruflich immer wieder neu erfinden, Elternzeit, Sabbatical oder Ehrenamt. Die Berufslaufbahn nur bei einer Firma zu verbringen, wirkt heute langweilig. „Die klassischen Karrieremenschen gibt es nicht mehr – die BWL-Studenten mit Anzug, die schon im ersten Semester wussten, sie werden Generaldirektor, sind ausgestorben. Ich sehe bei den Jungen heute eine andere Zielstrebigkeit, nicht mehr auf Positionen hin, sondern auf die persönliche Weiterentwicklung“, so berichtet der Österreich-Geschäftsführer eines internationalen Konzerns.

### Wie Unternehmen reagieren

Die Unternehmen sind auf dem Weg, sich für eine neue Generation zu rüsten. Einige setzen auf persönliche und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme, Coaching, Mentoring und regelmäßiges Feedback. Alternative Arbeitszeitmodelle, Homeoffice und Mobile Devices sind ein Muss im Angebotsportfolio der Arbeitgeber. Jobsharing von Führungskräften in Teilzeit, ein „Feel Good Coordinator“, der auf das kulturelle Miteinander und die positive Arbeitsatmosphäre schaut, sowie Erlebniswelten am Arbeitsplatz wie Hängematte, Supermarkt und Videostation, die sämtliche Bedürfnisse abdecken, sind gewagtere Antworten von Organisationen auf die neuen Herausforderungen. Viele der Maßnahmen

sind bereits umgesetzt oder gerade in Entwicklung.

„Virtuelle Präsenz hat die körperliche Präsenz abgelöst“, beschreibt ein Studienteilnehmer aus einem international tätigen Konzern die neue Arbeitswelt. Gearbeitet wird von überall und zu jeder Zeit. Oder doch nicht? Die neuen Möglichkeiten und veränderten Anforderungen bergen auch die Gefahr der Überlastung. „Wir Führungskräfte haben vereinbart, keine internen Mails nach 19 Uhr oder am Wochenende zu versenden. Das hat auf Anhieb funktioniert, ohne weitere Kommunikation“, so die Geschäftsführerin eines österreichischen KMU. Klare Grenzen sind eine Antwort auf permanente Erreichbarkeit und hohe Komplexität.

„Es wird eine Selbstverständlichkeit, dass auch Männer nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen, sondern bewusst ihr Leben leben, anstatt alles auf die Rente zu verschieben“, so ein Start-Up-Gründer (30) aus Berlin. Er selbst nimmt für sich die Vier-Tage-Woche in Anspruch. Um seinen Angestellten die Zeit bei der Arbeit angenehm zu gestalten, versteht er sich selbst als Host. Es gibt schöne Arbeitsplätze und gratis Snacks im Büro, mittags geht man gemeinsam essen. Wo es eng wird, unterstützt er die Mitarbeiter mit einem Darlehen oder hilft bei der Wohnungssuche. „Wir ersetzen, was früher eine große Familienstruktur gemacht hat.“

Die Rolle der Führung ändert sich. Als Führungskraft geht es nicht mehr darum, der beste Experte zu sein, sondern Beziehung zu gestalten und Vorbild zu sein. „Ich beobachte eine Professionalisierung von Führung“, so der Personalentwickler einer großen Bank.

Führung auf Distanz und virtuelle Führung braucht andere Skills und gleicht eher Beziehungsmanagement als Führung durch „Command and Control“. Die Geführten veranlassen ihre Vorgesetzten, sich auf Augenhöhe zu begeben. Glaubwürdigkeit und sinnvermitteltes Führen sind in diesem Zusammenhang beliebte Schlagworte geworden.

„Ich schaue stark darauf, ob ich von meiner Führungskraft etwas lernen kann“, sagt die 28-jährige Angestellte eines Medienunternehmens. „Bei uns passiert Führung im Dia-

log, alle Mitarbeiter kennen den Purpose und die Ziele des Unternehmens. Die Führungskraft gibt lediglich den Rahmen vor, wie sie ihre Ziele erreichen, darin sind die Angestellten frei.“

„Führungskraft ja, aber nicht um jeden Preis“, so kommt es in den Personalabteilungen an. Langfristig angelegte Führungskräfteentwicklungsprogramme als Vehikel, um Leute zu binden, sind passé.

Es braucht Fokus auf maßgeschneiderte Entwicklungspläne, die Führungskompetenzen und persönliche Kompetenzen in den Vordergrund stellen, sowie alternative Karrieremodelle im Blick haben. In Zukunft wird es normal sein, Mitarbeiter über das eigene Unternehmen hinaus zu entwickeln. Mitarbeiter werden angelernt, sammeln in den Organisationen zahlreiche Erfahrungen und entwickeln sich weiter. Dort, wo die Arbeitgeber es verabsäumt haben, rechtzeitig zu reagieren, wechseln Mitarbeiter die Organisation – Rückzahlungsvereinbarungen werden die Mitarbeiter über kurz oder lang nicht halten können.

Es bleibt die Frage, ob die initiierten Maßnahmen ausreichen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?

Den Organisationen sind die veränderten Ansprüche an Führung und Steuerung definitiv bewusst. Viele der eingesetzten Maßnahmen sind bewährte Antworten auf neue Fragestellungen. In Summe ergeben die Ansatzpunkte jedoch ein buntes Bündel an Ideen, die unterschiedlich gewagt erscheinen. Nicht verwunderlich, ein hoher Handlungsdruck erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich etwas verändert. Deutlich ist aber auch, dass dieser Handlungsdruck (noch) nicht in allen Organisationstypen und Branchen entsprechend ausgeprägt ist. Fraglich bleibt zudem, inwieweit die Generation Y ihre Anforderungen mittelfristig – insbesondere gegenüber großen Unternehmen – weiter verfolgen wird. Eines ist aber definitiv: Command and Control hat ausgedient. Kontinuierliche Reflexion im Führungsalltag und Thematisierung aktueller Spannungen nach dem Motto „Sense and Respond“ werden entscheidend sein, um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.